

NOVOS TEMPOS – Gestão Estratégica nas Organizações

Produtos de Informática X Departamentalização

HISTÓRICO ⁽¹⁾ – **Abordagem Neoclássica** – O enfoque gerencial, nos anos 50 (século XX) dava ênfase para a **departamentalização**, com ênfase na estrutura tendo como base a Teoria Clássica.

Departamentalização por funções

Também chamada de departamentalização funcional.

Em qualquer empresa temos a produção (criação ou acréscimo de utilidade, etc); logística (venda/compra, distribuição, almoxarifados); contabilidade; finanças; custos.

Entre as críticas sobre a departamentalização, cita-se (1) a inadequação, quando a tecnologia e as circunstâncias externas forem mutáveis; (2) rigidez e falta de visão global, por parte dos diversos departamentos (cada um olha para o seu umbigo).

Teoria Estruturalista

Seguiu-se a Teoria Estruturalista com ênfase na estrutura, nas pessoas e no ambiente.

O estruturalismo muda o foco de atenção para a estrutura de organização como um todo; passa a se preocupar com a organização total como um Sistema Social.

Planejamento

Já destacado por Fayol em suas funções, o planejamento com este avanço, ganha espaço; é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias; políticas; diretrizes e detalha planos para conseguí-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão de objetivos, com realimentações (o feed-back).

É um processo permanente e contínuo.

O planejamento é imaterial e qualitativo; dá o fundamento para o orçamento que é material e quantitativo que transforma os objetivos em metas; com os cenários do planejamento faz **simulações** e dando alternativas para análise e tomada de decisão.

⁽¹⁾ Para o seu enriquecimento, ver Teoria Geral da Administração de I. Chiavenato.

A partir do estruturalismo passou-se a analisar outros tipos diferentes de organização, além das fábricas; estimulou o interesse no estudo de organizações não industriais e de organizações não lucrativas.

Entra em cena a Teoria Geral de Sistemas, com ênfase no ambiente – é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário. É um conjunto de objetos unidos por alguma forma de interação, interdependência, inter-relacionamento.

A definição de um sistema depende do interesse da pessoa que pretende desenvolvê-lo.

A empresa deve ser entendida como um Sistema.

Um departamento pode ser visualizado como um sistema, composto de vários sub sistemas (divisão, seção) e integrado a um super sistema (a empresa).

Também o departamento pode ser visualizado como um sub sistema, composto por outros sub sistemas (divisão, seção), pertencendo a um Sistema (a empresa) que está integrado em um super sistema (o mercado).

A administração evoluiu e, nos anos setenta (século XX), a ênfase no ambiente é completada com a Teoria da Contingência que, posteriormente, enfatizou a tecnologia.

Realidade do Mercado

Os **produtos de informática no mercado** e, inclusive, vindo do exterior, estão estratificados na fase da departamentalização e não consideram em sua concepção, a empresa como Sistema.

São vários produtos de informática, com origens e concepções distintas, implantados na empresa que vão se juntando: chão de fábrica, pcp; logística (compra, venda, distribuição, almoxarifado); contabilidade, fiscal, financeiro e por último, orçamento; **custo** fica indefinido e é apurado por fora e depois do fechamento da contabilidade.

Custos

Custo, como deve ser apurado, sai das entranhas da contabilidade. Com estes produtos de informática é suprido através de planilhas que caçam os números na contabilidade e no financeiro que não estão estruturados para esta apuração e assim, temos rearranjos de números, defasados e desorganizados, podendo ter esquecimentos.

Sofre o processamento do responsável pela elaboração do custo.

A experiência mostra que, dependendo de quem faz o custo, apura diferentes custos para o mesmo produto e sempre atrasados. **Não dá segurança à Direção da Empresa para analisar e tomar decisão.**

A contabilidade atual tem as suas dificuldades; a própria lei das sociedades por ações dá prazo de 4 meses para fechar e publicar o balanço. É a prova real da sua realidade.

Não tem enfoque gerencial. Arquiva números.

Os relatórios para a direção da empresa, para os sócios são elaborados a partir de números, com atrasos. Comprometem as análises e tomada de decisão realizada pela direção da empresa.

Orçamento

É uma planilha. Sem condições de refletir a realidade da empresa. É rígido, inflexível. Há uma corrente de consultores que faz campanha para extinguir este tipo de orçamento. Nesta concepção de orçamento, também participamos desta corrente.

Entretanto, a nossa concepção de orçamento é outra.

Ágil, flexível, dinâmico, refletindo a realidade da empresa.

Inclusive afirmamos: a empresa deve ser gerida pelo orçamento.

Estes produtos de informática implantados condenam as empresas a ficarem estratificadas na era jurássica da administração.

Informática – Tomemos como base o ano de 1945, com o primeiro computador eletrônico a válvula – o ENIAC, a primeira geração.

Outro fato importante é o micro computador pessoal em 1975.

“A informática é a disciplina que lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos” ⁽²⁾

⁽²⁾ Ver bibliografia citada.

Para atender a esta afirmação, no período aqui citado, esta área teve uma evolução extraordinária - nos equipamentos (hardware) que deve funcionar de acordo com um sistema conceitual (software) que é o programa, elaborado em uma linguagem que a máquina traduz -.

O computador, com suas técnicas, assumiu o trabalho da média administração e deve colaborar com o nível gerencial e estratégico com dados que reflitam a realidade para a análise e tomada de decisão.

De 1975 para os nossos tempos, tivemos a luta do micro computador com os CPD's e já ajustados. A tecnologia permite o micro "conversar" com os poderosos bancos de dados.

Entretanto, os produtos (programas) de informática, na área de gestão, pelas suas concepções de desenvolvimentos, ainda estão com os seus conceitos "apegados" aos CPD's, departamentalizados, embora utilizem os micros.

Estes produtos de informática têm que dar lugar aos Sistemas Integrados de Gestão.

NOVOS TEMPOS

Já na Teoria Neoclássica a ênfase já era nos objetivos e no resultado. Enfatizava a função do administrador: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

Planejamento – Baseia em tornar visível a empresa, tal como os dirigentes a desejam no futuro.

O Planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas, diretrizes e com a utilização do **Sistema Integrado de Orçamento**, detalha planos, define metas, realizando **simulações** até encontrar a melhor utilização dos recursos da empresa.

É um processo permanente e contínuo.

O objetivo do planejamento é dar às empresas, através do orçamento, instrumentos capazes de gerar dados com o enfoque gerencial ou seja, os dados que refletem a realidade da empresa, no tempo certo, para análise e tomada de decisão.

São os Sistemas Integrados de Gestão.

A partir da década de 70 (século XX) com a 1ª geração do Planejamento Estratégico ⁽³⁾, a **departamentalização** com a sua abordagem estratificadora “olhando para o seu umbigo”, em termos de gestão, **ficou para traz.**

Os atuais produtos de informática têm que dar lugar ao **Sistema Integrado de Gestão.**

No prefácio da 3ª. edição do livro **Orçamento Empresarial Integrado** - diz que este livro só será entendido após vinte anos da data da sua publicação; - o prefaciador refere-se a este fato da transformação da administração das empresas que ainda estão na era da departamentalização, com os seus produtos de informática, para novos tempos, tendo como base a Teoria Geral de Sistemas, a Teoria da Contingência que explicam que não há nada de absoluto nos princípios da administração e que as empresas (organizações) precisam ser sistematicamente ajustadas às metas e aos objetivos humanos individuais (ajustadas às condições ambientais).

A Teoria da Contingência é um passo além da Teoria de Sistemas em Administração. A visão contingencial da organização e de sua administração sugere que uma organização é um sistema composto de sub sistemas e delineado por limites identificáveis, em relação ao seu supra sistema ambiental ⁽⁴⁾.

A Teoria da Contingência enfatiza que as características das empresas (organizações) são variáveis dependentes do ambiente geral e da tecnologia.

Este Ambiente Geral chega à empresa (organização) pelo Planejamento Estratégico.

Sistema Integrado de Gestão

Conceito de Integração

Refere-se ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização, no sentido de alcançar unidade de esforços e coordenação entre os vários sub sistemas (departamentos).

Integração significa tomar o todo ou completo; conduzir as partes juntas em um todo.

É a condição de inter-relacionamento de muitas partes em uma.

A Teoria Geral de Sistemas dá a base (inter-relação, inter dependência, inter-ação) e a Teoria da Contingência dá toda a abrangência para, ao transformar o departamento em subsistema, com esta abordagem para o Ambiente Total (macro ambiente, ambiente operacional e ambiente interno).

⁽³⁾ Ver a evolução do Planejamento Estratégico – Orçamento Empresarial Integrado – 3ª. edição – pg 35 – Autor Pedro Schubert.

⁽⁴⁾ Ver Teoria Geral da Administração de I. Chiavenato.

Ambas as teorias credenciam para o desenvolvimento de **Sistema Integrado de Gestão**, de modo abrangente, aberto e composto de:

- Sistema Integrado de Orçamento
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria
- Sistema Integrado de Custo

Ajustáveis a cada organização (empresas privadas, fundos de pensão, contabilidade governamental), quaisquer que sejam os seus portes e atividades.

O Sistema Integrado de Orçamento é estruturado em linha com o sistema contábil. O orçamento é a contabilidade projetada. A sua elaboração parte dos saldos contábeis das contas patrimoniais.

Sendo ágil, flexível e dinâmico, absorve quaisquer fatos novos ocorridos nos ambientes interno e externo da organização e com **simulações** gera novo orçamento. Apura custo do mesmo modo que a contabilidade. Gera os mesmos relatórios e destacamos a **D.V.A – Demonstração do Valor Agregado e a Margem de Contribuição** que apuram o custo de produção e o custo de cada embalagem entregue ao cliente. Estes relatórios estão sempre disponíveis, “on line”.

O orçamento funciona, continuamente, entre os sonhos do planejamento estratégico e a realidade da vida operacional, realizando **simulações**.

O Sistema Contábil permeia todas as atividades da organização que, com as suas **tramas contábeis**, faz todos os registros contábeis automaticamente com controles contínuos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais. A contabilidade fecha após o registro de cada fato.

A apuração de custo é realizada de acordo com as definições do usuário e de modo automático, diariamente.

Empresas para o Século XXI

Com a utilização deste Sistema Integrado de Gestão as organizações tornam-se ágeis, flexíveis, dinâmicas e absorverão, com êxito, as transformações das regras decisivas do mercado e alcançam os seus objetivos sociais, com segurança.

Esta é, indubitavelmente, a única solução.

Pedro Schubert, Autor, Administrador, Sócio Fundador da BMA Informática